



Четврта меѓународна научна конференција

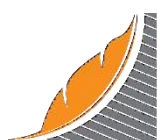
**СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАџЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И  
ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ**

Fourth International Science Conference

**CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES  
AND ORGANIZATIONAL SCIENCES**

Зборник на трудови / Conference papers

БАС ИНСТИТУТ ЗА МЕНАЏМЕНТ, БИТОЛА  
БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ - БАС, СКОПЈЕ  
ЦЕНТАР ЗА РАЗВОЈ НА ПЕЛАГОНИСКИОТ ПЛАНСКИ РЕГИОН, БИТОЛА  
ЗДРУЖЕНИЕ НА ЕКОНОМИСТИ И МЕНАЏЕРИ НА БАЛКАНОТ, БЕЛГРАД, СРБИЈА



СОВРЕМЕНИТЕ  
МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ  
И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ

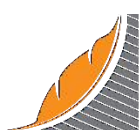
## ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

---

од четвртата меѓународна научна конференција  
**СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ**  
со предметен фокус  
**ПРЕКУ ОРГАНИЗАЦИСКА ИНТЕГРАЦИЈА ДО ПОГОЛЕМА ЕФЕКТИВНОСТ**

Битола, 2017

BAS INSTITUTE OF MANAGEMENT, BITOLA  
BUSINESS ACADEMY SMILEVSKI – BAS, SKOPJE  
CENTER FOR DEVELOPMENT OF PELAGONIJA REGION, BITOLA  
ASSOCIATION OF ECONOMISTS AND MANAGERS OF THE BALKANS, BELGRADE, SERBIA



CONTEMPORARY  
MANAGEMENT CHALLENGES  
AND ORGANIZATIONAL SCIENCES

## CONFERENCE PAPERS

---

of the fourth international science conference  
**CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES AND THE ORGANIZATIONAL SCIENCES**  
subject focus:  
**FROM ORGANIZATIONAL INTEGRATION TO GREATER EFFECTIVENESS**

Bitola, 2017

**Издавач/ Publisher**

БАС Институт за менаџмент, Битола/ BAS Institute of management, Bitola

**За издавачот/ For the publisher**

Проф. д-р Цветко Смилевски / Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D.

Претседател на програмскиот одбор/ Chairman of the programme committee

**Техничка и компјутерска обработка/ Technical preparation**

Иван Ѓорѓиевски / Ivan Gjorgjievski

Доц. д-р Лидија Стефановска/ Ass.Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D.

**Корица/ Cover design**

Виш пред. м-р Даниела Карадаков/ Daniela Karadakov M.Sc

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

658.1:005.5(062)

МЕЃУНАРОДНА научна конференција Современите менаџерски предизвици и организациските науки (4 ; 2016)

Зборник на трудови од четвртата меѓународна научна конференција

"Современите менаџерски предизвици и организациските науки" со предметен фокус "Преку организациска интеграција до поголема ефективност" [Електронски извор]. - Битола : #БАС #Институт за менаџмент, 2017

Начин на пристап (URL): <https://basim.edu.mk>. - Текст во PDF формат, содржи 602 стр., илустр.. - Наслов преземен од екран. - Опис на изворот на ден 15.02.2017. - На стр. 3: Conference papers of the fourth international science conference "Contemporary management challenges and the organizational sciences" subject focus "From organizational integration to greater effectiveness". - Текст на мак. и англ. јазик. - Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-4729-06-8

I. International scientific conference Contemporary management challenges and the organizational sciences (4 ; 2016) види

Меѓународна научна конференција Современите менаџерски предизвици и организациските науки (4 ; 2016)

а) Организациска интеграција - Собири

COBISS.MK-ID 102700298

### Програмски одбор

1. Проф. д-р Цветко Смилевски, претседател, Битола, Р. Македонија;
2. Акад. Марјан Блажич, Ново Место, Словенија;
3. Проф. д-р Живан Живковиќ, Бор, Србија;
4. Проф. д-р Берекет Јебио, Малме, Шведска;
5. Проф. д-р Слободан Ќамиловиќ, Травник, Босна и Херцеговина;
6. Проф. д-р Видоје Вујиќ, Ријека, Хрватска;
7. Проф. д-р Анте Пулиќ, Загреб, Хрватска;
8. Проф. д-р Љубиша Стојмировиќ, Белград, Србија;
9. Вон. проф. д-р Шермин Шентуран, Зонгулдак, Турција;
10. Вон. проф. д-р Марија Иванова Стоева, Пловдив, Бугарија;
11. Доц. д-р Лидија Стефановска, Битола, Р. Македонија;
12. Доц. д-р Вук Беванда, Белград, Србија;
13. Доц. д-р Драгана Трифуновиќ, Белград, Србија;
14. Доц. д-р Маја Кочоска, Скопје, Македонија;

### Организациски одбор

1. Доц. д-р Лидија Стефановска, претседател;
2. Проф. д-р Тони Соклевски;
3. Доц. д-р Гордана Тасевска;
4. Доц. д-р Марјан Танушевски;
5. М-р Милена Димитровска;
6. Владимир Величковски;
7. Виш пред. м-р Јосиф Петровски;
8. Пред. м-р Дијана Дамевска;
9. Невена Врцељ;
10. МБА Николче Ѓорѓиев;
11. МБА Ана Ивановска;
12. МБА Андријана Апостолова – секретар;
13. МБА Ненад Дафинчевски

### Program Committee

1. Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D., Bitola, Macedonia, chairman;
2. Acad. Marjan Blažič, Ph.D., Novo mesto, Slovenia;
3. Prof. Živan Živković, Ph. D., Bor, Serbia;
4. Prof. Bereket Yebio, Ph.D., Malme, Sweden;
5. Prof. Slobodan Ćamilović, Ph.D., Travnik, Bosnia and Hercegovina;
6. Prof. Vidoje Vujić, Ph.D., Rijeka, Croatia;
7. Prof. Ante Pulić, Ph.D., Zagreb, Croatia;
8. Prof. Ljubisa Stojmirovic, Ph.D., Beograd, Serbia;
9. Assoc. Prof. Şermin Şenturan, Ph.D., Zonguldak, Turkey;
10. Assoc. Prof. Maria Ivanova Stoeva, Ph.D., Plovdiv, Bulgaria;
11. Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D., Bitola, Macedonia;
12. Ass. Prof. Vuk Bevanda, Ph.D., Belgrade, Serbia;
13. Ass. Prof. Dragana Trifunovic, Ph.D., Belgrade, Serbia;
14. Ass. Prof. Maja Kochoska, Ph.D., Skopje, Macedonia;

### Organizational Committee

1. Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D., chairman;
2. Prof. Toni Soklevski, Ph.D.;
3. Ass. Prof. Gordana Tasevska, Ph.D.;
4. Ass. Prof. Marjan Tanushevski, Ph.D.;
5. Vladimir Velichkovski;
6. Milena Dimitrovska, M.Sc.;
7. Senior Lecturer Josif Petrovski, M.Sc.;
8. Lecturer Dijana Damevska, M.Sc.;
9. Nevena Vrcelj;
10. Nikolche Gjorgjiev, MBA;
11. Ana Ivanovska, MBA;
12. Andrijana Apostolova, MBA – office manager;
13. Nenad Dafinchevski, MBA;

## СОДРЖИНА / CONTENTS

### ПЛЕНАРНА СЕКЦИЈА / PLENARY SECTION

Автор / Author	Наслов на труд / Paper title	
Dr. Barbara Rodica, viš. pred.	INOVAЦИЈЕ И USPEŠNOST MALIH I SREDNJE VELIKIH PODJETIJ .....	13
Barbara Rodica, Ph.D.	INNOVATION AND PERFORMANCE IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES .....	14

### СЕКЦИЈА 1 / SECTION 1

#### Водството и организациската интеграција / Leadership and organizational organization

Автор / Author	Наслов на труд / Paper title	
Gordana Petrusevska	CUSTOMER-FOCUSED BANKS - ORGANIZATION AND INFRASTRUCTURE.....	23
Msc Jovan Jakovljević	FORMULISANJE STRATEGIJE POD UTICAJEM SNAGA KONKURENCIJE .....	33
	FORMULATION STRATEGY UNDER THE INFLUENCE OF POWER COMPETITION .....	34
Dr Ljiljana Stošić Mihajlović	ENTREPRENEURIAL CAREER DEVELOPMENT: OPPORTUNITIES AND BARRIERS.....	44
Dr Petronije Jevtić		
Miroslava Jevtic		
Milan Stanković	PREDIKTIVNA ANALITIKA: KRISTALNA KUGLA POSLOVNE INTELIGENCIJE .....	54
Verica Radović	PREDICTIVE ANALYTICS: CRYSTAL BALL OF BUSINESS INTELLIGENCE.....	55
Ivana Petrevska		
Izr. prof. dr. Jasmina Starc	UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI V ORGANIZACIJAH .....	62
Assoc. Prof. Jasmina Starc, PhD	DIVERSITY MANAGEMENT IN THE ORGANISATIONS .....	63
Akad. prof. dr. Marjan Blažič		
Acad. Prof. Marjan Blažič, PhD		
Доц д-р Марија Котевска Димовска	УЛОГАТА НА ВОДСТВОТО ВО ИНТЕГРАЦИЈА НА ХУМАНИТЕ РЕСУРСИ ВО	
Ass. Prof. Marija Kotevska Dimovska	ОРГАНИЗАЦИОНИТЕ СИСТЕМИ ВО УСЛОВИ НА ПРОМЕНИ.....	74
Проф. д-р Таип Јакупи	THE ROLE OF THE LEADERSHIP IN THE INTEGRATION OF THE HUMAN RESOURCES	
Prof. Taip Jakupi, Ph.D.	IN THE ORGANIZATIONAL SYSTEMS IN CONDITIONS OF CHANGES.....	75
M-р Марија Георгиевска	ИНТЕГРИРАНАТА ПОДДРШКАТА НА ИНСТИТУЦИОНАЛНАТА ИНФРАСТРУКТУРА	
M.Sc. Marija Georgievska	КАКО ПРЕДИЗВИК ПОВРЗАН СО ПОГОЛЕМАТА ЕФЕКТИВНОСТ НА МАЛИТЕ	
Д-р Љубиша Николовски	БИЗНИСИ .....	82
Ljubisha Nikolovski Ph D	INTEGRATED SUPPORT OF INSTITUTIONAL INFRASTRUCTURE AS A CHALLENGE	
	RELATED TO BETTER EFFECTIVENESS OF SMALL BUSINESSES .....	83
Xhenana Azizi	LEADERSHIP AND GENDER – WOMEN MORE EFFECTIVE LEADERS THAN MEN!...92	
Вонр. проф. д-р Менде Солунчевски	ПОТРЕБА ОД СИСТЕМСКИ ПРИСТАП ВО СКЕНИРАЊЕТО КАКО ПРВ СИГНАЛ ВО	
Assoc. Prof. Mende Solunchevski Ph. D	АНАЛИЗА НА ОКРУЖУВАЊЕТО .....	99
Доц. д-р Лидија Стефановска	A NEED FOR SYSTEMIC APPROACH TO SCANNING AS THE FIRST SIGNAL IN THE	
Ass. Prof. Lidija Stefanovska Ph. D	ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT .....	100
Ивана Солунчевска		
Ivana Solunchevska		
Проф. д-р Таип Јакупи	УЛОГАТА НА ВОДСТВОТО ВО ИНТЕГРАЦИЈАТА НА КОМПАНИИТЕ И ДРУГИТЕ	
Prof. Taip Jakupi, Ph.D.	ОБЛИЦИ НА ОРГАНИЗИРАЊЕ ВО ИНДУСТРИСКАТА ЗОНА ВИЗБЕГОВО –	
Доц. д-р Марија Котевска Димовска	СКОПЈЕ .....	109
Ass. Prof. Marija Kotevska Dimovska, Ph.D	THE ROLE OF THE LEADERSHIP IN THE INTEGRATION OF THE COMPANIES AND	
	OTHER FORMS OF ORGANISATION IN THE INDUSTRIAL ZONE VIZBEGOVO –	
	SKOPJE .....	110

М-р Лилјана Стрезовска MBA, Liljana Strezovska	ПРЕДМЕТ И НАЧИН НА АНАЛИЗА НА НАДВОРЕШНОТО ОКРУЖУВАЊЕ КАЈ МИКРО, МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА .....	117
Доц. д-р Лидија Стефановска Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D.,	SUBJECT AND MANNER OF ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT AT MICRO, MACRO AND SMALL ENTERPRISES.....	118
Д-р Весна Стојановска Vesna Stojanovska Ph.D	ЕФЕКТИВНО УПРАВУВАЊЕ СО РАЗНОВИДНОСТА .....	124
	EFFECTIVE MANAGEMENT OF DIVERISTY .....	125
М-р Слаѓана Стаменкова M.Sc. Slagana Stamenkova	КАРАКТЕРИСТИКИ НА УСПЕШНИ ЖЕНИ – ПРЕТПРИЕМАЧИ .....	133
	CHARACTERISTICS OF SUCCESSFUL WOMEN-ENTREPRENEURS.....	134

## СЕКЦИЈА 2 / SECTION 2

### Организациска култура и организациската интеграција / Organizational culture and organizational integration

Автор / Author	Наслов на труд / Paper title	
Živan Živković	ORGANIZACIONA KULTURA I ORGANIZACIONA INTEGRACIJA .....	142
	ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL INTEGRATION .....	142
Ass. Prof. Kristina Krsteska, Ph.D. Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D.	ORGANIZATIONAL VALUES AS PART OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND THEIR INFLUENCE ON THE ORGANIZATION .....	150
Доц. д-р Гордана Тасевска Ass. Prof. Gordana Tasevska, Ph.D.	ЕФЕКТИ ОД ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА КОУЧИНГ КУЛТУРАТА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	159
	EFFECTS OF IMPLEMENTATION OF COACHING CULTURE IN ORGANIZATIONS ....	160
Пред. м-р Дијана Дамевска, докторант Dijana Damevska Ph.D. Candidate	УПРАВУВАЊЕТО СО НЕМАТЕРИЈАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО НАСОКА НА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ЕФЕКТИВНОСТ .....	172
Катерина Петровска Katerina Petrovska	INTENGIBLE CAPITAL MANAGEMENT TOWARDS INCREASING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS .....	173
М-р Сашка Тодоровска Saska Todorovska M.Sc.	ОРГАНИЗАЦИСКИ ИНТЕГРИТЕТ ВО ПРОЦЕСОТ НА ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТКАКО КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ КАЈ ЗДРАВСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ .....	183
	ORGANIZATIONAL INTEGRITY IN THE PROCESS OF QUALITY IMPROVEMENT IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS AS DRIVER OF COMPETITIVE ADVANTAGE .....	184

## СЕКЦИЈА 3 / SECTION 3

### Организациското учење и организациската интеграција / Organizational learning and organizational integration

Автор / Author	Наслов на труд / Paper title	
Prof.Şermin Şenturan, Ph.D. Nesibe Şenturk, MBA Nabi Yavuz Şenturan	TALENT MANAGEMENT: A CASE ABOUT EMPLOYEE RETENTION IN A SME .....	193
Slobodan Ćamilović, Ph.D. Slobodan Ćamilović, Ph.D.	STUDENSKA PRAKSA KAO ELEMENT STRATEŠKOG UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA .....	202
	STUDENTS PRACTICE AS AN ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES .....	203
Проф. д-р Виктор Митревски Prof. Viktor Mitrevski, Ph.D.	СОЗДАВАЊЕТО И ОСВОЈУВАЊЕ ЗНАЕЊЕ ОСНОВА ЗА ОДРЖЛИВОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	212

	CREATING AND CONQUERING KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATIONS FOR SUSTAINABILITY .....	213
Виш пред. м-р Даниела Карадаков Senior Lecturer Daniela Karadakov, M.Sc.	ВЛИЈАНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКИОТ РАЗВОЈ КАЈ ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	223
М-р Сашко Карадаков Sashko Karadakov, M.Sc.	THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF MANUFACTURING ORGANIZATIONS .....	224
Доц. д-р Зоран Б. Јовески Ass. Prof. Zoran B. Joveski, Ph D	ИСКУСТВО И ЗНАЕЊЕ КАКО ЕДИНСТВЕНА ОДРЖЛИВА ПРЕДНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА .....	232
	EXPERIENCE AND KNOWLEDGE AS A SINGLE SUSTAINABLE ADVANTAGE OF THE ORGANIZATION .....	233
МБА Ненад Дафинчевски MBA, Nenad Dafinchevski	КОНСУЛТАНТСТВОТО КАКО МОДЕЛ НА ОРГАНИЗАЦИСКО УЧЕЊЕ .....	238
Виш пред. м-р Даниела Карадаков Senior lecturer, Daniela Karadakov, M.Sc.	CONSULTANCY AS ORGANIZATIONAL LEARNING MODEL .....	239

#### СЕКЦИЈА 4 / SECTION 4

#### Организациското учење и организациската интеграција / Organizational learning and organizational integration

Автор / Author	Наслов на труд / Paper title	
Доц. д-р Горан Василевски Goran Vasilevski, Ph.D.	ЛИДЕРСТВО, МЕНАЏИРАЊЕ И ТИМСКАТА РАБОТА КАКО ФАКТОРИ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА .....	249
	LEADERSHIP, MANAGEMENT AND TEAM WORK AS FACTORS FOR THE ORGANIZATION'S COMPETITIVE POSITION .....	250
Д-р Билјана Нацковска – Вељковиќ Biljana Nackovska Veljkovic Ph. D.	ПРОФЕСИОНАЛНАТА ЕТИКА И ТИМСКАТА РАБОТА ВО СОЦИЈАЛНАТА ЗАШТИТА .....	259
	PROFESSIONAL ETHICS AND TEAM WORK WITHIN THE SOCIAL CARE .....	260
Доцент д-р Марјан Танушевски Ass. Prof. Marjan Tanushevski Ph.D.	ВМРЕЖУВАЊА НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ – ТИМОВИТЕ ВО ТИМ .....	267
	NETWORKING CSOS – TEAMS WITHIN A TEAM .....	268
Доц. д-р Тони Соклевски Ass. Prof. Toni Soklevski, Ph.D.	ВЛИЈАНИЕТО НА ТИМСКАТА РАБОТА ВРЗ ЕФИКАСНАТА ОПЕРАТИВНА ИЗВЕДБА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....	274
Мирјана Соклевска, магистрант Mirjana Soklevska, M.Sc. candidate	IMPACT OF TEAM WORK ON EFFICIENT OPERATIONAL PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS .....	275
Виш пред. м-р Благој Грубор Senior Lecturer Blagoj Grubor M.Sc.	ОРГАНИЗАЦИСКИ ОПЕРАТИВНИ ТИМОВИ.....	286
	ORGANIZATIONAL OPERATING TEAMS .....	287
Д-р Имер Зенку Imer Zenku, Ph.D.	МЕНАЏМЕНТОТ НА ЕФИКАСНОСТ И ЕФЕКТИВНОСТ КАКО ФАКТОРИ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКА КОНКУРЕНТНОСТ.....	296
	MANAGEMENT OF THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS AS ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS FACTORS .....	297
М-р Лилјана Јоноска M.Sc. Liljana Jonoski	ТИМСКАТА РАБОТА КАКО ОСНОВА ЗА ГРАДЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ .....	305
	TEAM WORK AS A BASIS FOR BUILDING ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR .....	306
Доц. д-р Силвана Пашовска Ass. Prof. Silvana Pashovska Ph.D.	ИНВЕСТИРАЊЕ ВО РАЗВОЈОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ-ПАТЕКА КОН УСПЕХОТ НА КОМПАНИИТЕ .....	313



Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski Ph.D. МБА Андријана Апостолова MBA Andrijana Apostolova	INVESTING IN STAFF DEVELOPMENT - PATH TO SUCCESS FOR COMPANIES .....314 ВЛИЈАНИЕТО НА ТИМСКАТА РАБОТА ВРЗ ГРАДЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА.....329 THE IMPACT OF TEAM WORK ON DEVELOPING OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE.....330
М-р Илче Соклевски Ilce Soklevski, MSc Олгица Соклевска Olga Soklevska	ОБЕДИНУВАЊЕ НА ИНДИВИДУАЛНИТЕ ИНТЕРЕСИ И ПРЕФЕРЕНЦИИ ВО ТИМОТ .....336 UNIFICATION OF INDIVIDUAL INTERESTS AND PREFERENCES IN THE TEAM .....337
Јасмина Василевска, магистрант Jasmina Vasilevska MSc candidate	ТИМСКАТА РАБОТА И ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИНТЕГРАЦИЈА .....345 TEAM WORK AND ORGANIZATIONAL INTEGRATION.....346
Евгенија Ѓорѓиоска Evgenija Gjorgjioska Д-р Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска PhD Mirjana Stojceska Gjorgjioska	ЕФЕКТИВНИ ТИМОВИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....356 EFFECTIVE TEAMS IN ORGANIZATIONS .....357
Мирослав Стојанов Miroslav Stojanov	УЛОГАТА НА ТИМОВИТЕ ВО ПРОЦЕСОТ НА ДЕЛОВНОТО ПРЕГОВАРАЊЕ .....365 THE ROLE OF THE TEAM IN THE PROCESS OF BUSINESS NEGOTIATION .....366

## СЕКЦИЈА 5 / SECTION 5

### Други менаџерски предизвици за поголема конкурентност / Other management challenges for greater competitiveness

---

Автор / Author	Наслов на труд / Paper title
Доц. д-р Ладин Гостимировић Ladin Gostimirović, Ph.D. Доц. д-р Драган Јањушић Dragan Janjušić, Ph.D.	ОРГАНИЗАЦИСКА КОНКУРЕНТНОСТ ЛОКАЛНИХ ЗАЈЕДНИЦА У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ .....371 ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS OF LOCAL COMMUNITIES IN THE REPUBLIC OF SRPSKA .....372
Adela Cafuli Rovena Troplini	THE DIRECTION OF FINANCIAL DEVELOPMENT AND ECONOMIC PERFORMANCE IN ALBANIA.....381
М-р Жарко Маркоски MSc Zarko Markoski	Е-МАРКЕТИНГОТ – МОЖНОСТ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКА КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....393 E-MARKETING - POSSIBILITY OF ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS OF THE COMPANIES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA .....394
Д-р Ана Ристевска Ana Ristevska, PhD	МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊЕТО КАКО КАТАЛИЗАТОР ЗА ПОГОЛЕМА ЕФИКАСНОСТ ВО ПРЕХРАНБЕНИТЕ КОМПАНИИ .....403 MARKETING RESEARCH AS A CATALYST FOR GREATER EFFICIENCY AT FOOD COMPANIES.....404
Dr Ilić Biljana	INCREASING ENERGY EFFICIENCY OF GAMZIGRAD SPA USING GEOTHERMAL ENERGY.....413
Проф. д-р Гоце Џуклески Prof. Goce Dzuklevski, Ph.D.	МАКЕДОНСКИТЕ ТАЈНИ СЛУЖБИ – СОСТОЈБИ И ТЕНДЕНЦИИ .....421 MACEDONIAN SECRET SERVICES - CONDITIONS AND TRENDS.....422
Dr Petronije Jevtić Dr Ljiljana Stošić Mihajlović Miroslava Jevtic	THE DEVELOPMENT OF NEW ECONOMY .....430

Доц. д-р Божидар Миленковски Bozidar Milenkovski, PhD	СОЦИЈАЛНОТО ПРЕТПРИЕМАШТВО КАКО АЛАТКА ЗА ПОТТИКНУВАЊЕ НА МЛАДИНСКОТО ПРЕТПРИЕМАШТВО.....	439
Проф. д-р Моника Марковска Prof. Monika Markovska, PhD	SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A TOOL FOR PROMOTING YOUTH ENTREPRENEURSHIP.....	440
Д-р Сашо Додовски Sasho Dodovski, PhD		
Mirjana Dlbokić Živan Živković	SWOT-AHP MODEL PRIORITIZACIJE STRATEGIJA RAZVOJA VINOGRADARSTVA U JABLANIČKOM OKRUGU - SRBIJA.....	449
	SWOT - AHP MODEL FOR PRIORITIZATION OF STRATEGIES FOR DEVELOPEMENT OF VITICULTURE IN JABLANICA DISTRICT – SERBIA .....	450
М-р Гордана Балтовска MBA Gordana Baltovska	ПРЕДИЗВИЦИТЕ СО КОИ СЕ СООЧУВААТ БАНКИТЕ И СТРАТЕГИИ ЗА ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ПРЕКУ ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ.....	464
	CHALLENGES FACED BY BANKS AND STRATEGIES FOR SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH ORGANIZATIONAL CHANGES .....	465
Д-р Ирена Лекоска Irena Lekoska, Ph.D.	АНАЛИЗА НА ОСНОВНИТЕ АКТИВНОСТИ НА ПРОЦЕСОТ НА ПОСТ- СПОЈУВАЊА/ПРЕЗЕМАЊА НА БАНКИТЕ.....	473
	BASIC ACTIVITIES OF THE PROCESS OF POST-MERGER OR POST-ACQUISITION OF BANKS .....	474
Доц. д-р Маја Кочоска Maja Kochoska Ph.D.	СОЦИЈАЛНИТЕ МРЕЖИ КАКО КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ КАЈ ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ УСТАНОВИ.....	483
	SOCIAL NETWORKS AS COMPETITIVE ADVANTAGE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.....	484
Д-р Аце Бакиевски, вонреден професор Ass.Prof. Ace Bakievski Ph.D.	ШТРАЈК ИЛИ ЛОКАУТ .....	496
Д-р Мимоза Бакиевска, вонреден професор Ass. Prof. Mimoza Bakievska, Ph.D.	STRIKE OR LOCKOUT .....	497
Виш пред. м-р Васил Стамболиски M.Sc. Vasil Stamboliski	ИНОВАЦИЈА НА НОВ НАЧИН НА ПРОДАЖБА НА БАТЕРИИ ВО СЕРВИСНА МРЕЖА.....	504
Проф. д-р Ванчо Донеv Проф. д-р Радмил Поленаковиќ Prof. Radmil Polenakovikj, Ph.D. Ph.D. Vancho Donev	INOVATION OF A NEW WAY OF SALE OF BATTERIES IN SERVICE NETWORK .....	505
Emeritus prof.dr Jozo Sović Prof. dr Ramiz Kikanović Ing AOP Lenka Sović- Trajanova	ACCOUNTING BIJOUTERIE .....	515
Санде Смиљанов Sande Smiljanov	ДРЖАВНИОТ ПРОТОКОЛ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ПРЕКУ ОРГАНИЗАЦИСКА ИНТЕГРАЦИЈА ДО ПОГОЛЕМА ЕФИКАСНОСТ .....	525
	STATE PROTOCOL IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA - THROUGH ORGANIZATIONAL INTEGRATION TO INCREASED EFFICIENCY .....	526
Д-р Аљмира Цури – Мемети Almira Curri – Memeti PhD	МЕНАЦИРАЊЕ НА ОНЛАЈН РЕПУТАЦИЈАТА ПРЕКУ СОЦИЈАЛНИТЕ МЕДИУМИ .....	539
Сабрије Ковачи Sabrije Kovaçi	MANAGING ONLINE REPUTATION THROUGH SOCIAL MEDIA .....	540
Д-р Ѓулнаипе Беџети Gulnaipe Bedzeti PhD		

Емилија Мајковска, студент на ПДС Emilija Majkovska, MBA Student	ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА УМЕТНИЧКИТЕ ДРУШТВА ПРЕКУ ЗАПИШУВАЊЕ НА НОВИ ЧЛЕНОВИ.....552 INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ARTISTIC ASSOCIATIONS THROUGH REGISTRATION OF NEW MEMBERS .....553
Mr.sc. Petar Čovo Dr.sc. Višnja Perin Antonija Bašić	PRIKAZ METODOLOGIJE KONSTRUISANJA PREDMETNOG KURIKULUMA U OKVIRU PROJEKTA „3D DIZAJN“.....563 A METHODOLOGY OF CONSTRUCTING THE SUBJECT CURRICULUM WITHIN THE PROJECT "3D DESIGN" .....564
Љупчо Јанески Ljupcho Janeski Дејан Методијески Dejan Metodijeski	КВАЛИТЕТ НА УСЛУГИТЕ ВО ХОТЕЛИТЕ СО ПЕТ ЗВЕЗДИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....582 QUALITY OF SERVICES IN FIVE STAR HOTELS IN REPUBLIC OF MACEDONIA.....583
М-р Роберто Илиевски Roberto Ilievski, MSc Олгица Илиевска, дипл.оперативен менаџер Olga Ilievska, BA Operations Manager	ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ТИМСКАТА РАБОТА ВО ПРОЕКТИТЕ ЗА ЕНЕРГЕТСКАТА ЕФИКАСНОСТ И КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ .....594 IMPLEMENTATION OF TEAM WORK IN PROJECTS FOR ENERGY EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF COMPANIES.....595



ПЛЕНАРНА СЕКЦИЈА /  
PLENARY SECTION



## КВАЛИТЕТ НА УСЛУГИТЕ ВО ХОТЕЛИТЕ СО ПЕТ ЗВЕЗДИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

**Љупчо Јанески**

Агенција за промоција и поддршка на туризмот

[ljupcho.janevski@gmail.com](mailto:ljupcho.janevski@gmail.com)

**Дејан Методијески**

Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

[dejan.metodijeski@ugd.edu.mk](mailto:dejan.metodijeski@ugd.edu.mk)

### АПСТРАКТ

Во денешно време туризмот бележи константен раст на глобално ниво, а во конкурентниот туристички пазар учествуваат хотелски објекти кои ја збогатуваат понудата на туристичките дестинации преку квалитетот на своите услуги.

Истражувањата од релевантна литература поврзана со туризмот покажуваат, дека туристите при избор на објекти за сместување во голем дел го користат интернетот како основно средство, а коментарите од клиентите за даден објект се од големо значење за нивниот конечен избор. Целта на овој труд е да се истражи квалитетот на услугите во хотелите со пет звезди во Република Македонија. Истражувањето се темели на презентација на коментарите на клиентите кои престојувале во овие хотели и нивната оценка на меѓународниот информационален систем booking.com. Коментарите поврзани со хотелите се табеларно претставени и направена е нивна анализа, која води до идни препораки за подобрување на квалитетот на услугите кај хотелите од висока категорија во Република Македонија.

**Клучни зборови:** квалитет, хотели со пет звезди, Република Македонија.



## QUALITY OF SERVICES IN FIVE STAR HOTELS IN REPUBLIC OF MACEDONIA

**Ljupcho Janeski**

Agency for Promotion and Support of Tourism

[ljupcho.janevski@gmail.com](mailto:ljupcho.janevski@gmail.com)

**Dejan Metodijeski**

University of Goce Delchev, Shtip

[dejan.metodijeski@ugd.edu.mk](mailto:dejan.metodijeski@ugd.edu.mk)

### ABSTRACT

Nowadays tourism has seen constant growth globally and in the competitive tourism market hotels enrich the offer of tourist destinations through the quality of services.

Research from relevant literature related to tourism show, that tourists when choosing accommodation in large part use the internet as an essential tool, and comments from customers for a given hotel is of great importance for their final choice. The purpose of this paper is to examine the quality of services in hotels with five stars in the Republic of Macedonia. The research is based on the presentation of reviews of clients who have stayed in these hotels and their assessment of the international information system booking.com. Guest reviews related to hotels are analyzed and presented in tables, leading to recommendations for future improvement of the quality of services in hotels of high category in Republic of Macedonia.

**Key words:** quality, five star hotels, Republic of Macedonia.



## ВОВЕД

Туризмот денес претставува своевиден феномен, појава која е присутна во сите земји во светот и бележи се поголем раст на глобално ниво. Не постои земја во светот која не развива некаков вид на туризам или држава каде граѓаните не се вклучени во туристичко патување и движење надвор од своето постојано место на живеење. Вклучувањето на туристите во патувања е поради различни причини како бизнис, задоволство, религија, спорт и рекреација или други причини. Големата улога која ја има туризмот, како од аспект на културниот просперитет, така и поради економскиот бенефит за дестинациите ќе го поткрепиме со следните податоци: доаѓањата на туристи во 2015 година на меѓународно ниво ја достигнале бројката од 1.186 милиони (4,4% пораст во однос на 2014 година); туристичката потрошувачка изнесувала 1.260 милијарди американски долари; туристичката индустрија учествувала со 10% во глобалниот бруто домашен производ и секој единаесетти вработен човек во светот, е вработен во овој сектор (UNWTO 2016).

Хотелската индустрија е еден од клучните сегменти во рамките на современиот меѓународен туризам. Хотелските услуги датираат од древноста, а нивната појава е поврзана со потребите од преноќевалиште и храна на луѓето кои патуваат (Стамов, Алексиева 2006). Хотелите за првпат се појавиле во Париз во 1669 година, а потоа и во Англија во 1760 година како резултат на зголемениот интерес за меѓународниот туризам и трговија (Medlik, Ingram 2000). Нова етапа во развојот на хотелиерството настапува кон крајот на XVIII век, по големите географски освојувања и техничкиот прогрес на транспортот. Се поставува основата на модерниот туризам, се зголемува и бројот на патувањата – во почетокот благородници, а подоцна трговци, банкари, индустријалци. Во првата половина на XIX век во САД се отворени првите луксузни хотели – „Branums city hotel“ во Балтимор во 1825 год. и познатиот „Tremont hotel“ во Бостон во 1829 год. кој се смета за првиот „модерен“ хотел (Sherman 2007). Во минатото, техничкиот напредок во светот секогаш ја пронаоѓал својата примена во хотелиерството и се одразувал и на квалитетот на услужувањето, па така во оваа дејност: воведено е централно греење во собите во 1846 год.; во 1859 год. Лифт; во 1881 год. електрично осветлување; во 1907 год. телефон во соба; 1927 год. радио во соба; 1940 год. климатизери итн. (Bardi 2007). Во Македонија во 1896 год. е изграден првиот хотел во Скопје „Турати“, а во 1923 год. е донесен Правилник за работа и отседнување на странци во хотелите (Ташков, Методијески 2012). Хотелската база по Втората светска војна на глобално ниво е во постојан пораст, најголем дел од хотелите се наоѓаат во Европа и САД, а во 2000 год. во светот имало околу 16,3 милиони хотелски соби (Pizam 2005).

Во почетокот, под хотелиерство се подразбирала дејност која е поврзана со нудење услови за преноќевање, за денес овој термин да има многу поширока дефиниција која опфаќа цела индустрија за престој и исхрана на туристи, како и понуда на дополнителни услуги, сè со цел да ги задоволи нивните желби и потреби на најдобар можен начин. Во современи услови на интензивен технички прогрес, материјалната база на хотелиерството се развива брзо и постојано се усовршува и модернизира што придонесува да се создаде голема конкуренција на овај пазар кој со глобализацијата и светските текови станува хипер конкурентен. Развојот на туризмот и хотелиерството води до појавата на хотелски синџири (Ivanova et al, 2016). Тоа се специјализирани фирми кои се занимаваат со хотелиерска дејност и стопанисуваат повеќе хотели обединети под заедничко име на фирмата. Нивниот развој е резултат на движењето на



слободниот капитал во светот, кој е во потрага на сектори во економијата кои гарантираат печалба (Бъчваров, Тончев 1996).

Табела 1 Најголемите синџири на хотели во светот

Име на синџирот од хотели	Број на соби	Број на хотели	Држава
Intercontinental hotels group	556.246	3.741	Англија
Wyndham hotel group	543.234	6.473	САД
Marriott International	513.832	2.832	САД
Hilton Hotels Corporation	501.478	2.935	САД
Accor	486.512	4.121	Франција
Choice Hotels International	435.000	5.376	САД
Best Western International	315.401	4.164	САД
Starwood Hotels & Resorts	265.600	871	САД
Carlson Hospitality Worldwide	145.331	945	САД
Global Hyatt Corporation	140.416	749	САД

Извор Goeldner, C, Ritchie, B, (2009) *Tourism: principles, practices, philosophies*, New Jersey, John Wiley and Sons.

Користењето на информациски и комуникациски технологии во последните години се неопходни за менаџментот на туристичките компании (Buhalis 2003). Се повеќе клиентите ги пронаоѓаат потребните информации за производите или услугите преку социјални платформи, мрежи или директно од официјалните веб страни на хотелските компании. Иако традиционалните маркетинг техники се од особено значење, социјалните медиуми добиваат се поголемо значење за клиентите, бидејќи истите претставуваат важен медиум за информирање па дури и букирање на потребните услуги и производи. Алатките и техниките кои се присутни им даваат можност на клиентите да го споделат своето мислење и искуство на социјалните мрежи како Facebook, Twitter и Instagram, или веб страни кои се базирани на коментари на клиентите како TripAdvisor, booking.com и други. Користењето на овие алатки претставува своевидна револуција во хотелското работење, а успешното менаџирање на веб страните и социјалните медиуми се неопходни за успех (Inversini, Masiero 2014).

Еден од основните фактори за развој на хотелиерството е квалитетот на услугите кој се очекува од страна на гостите, нивната перцепција за туристички производи, нивниот одмор и искуствата, нивното задоволство и конечно, нивното повторно посетување. Фокусирањето на клиентите е клучен аспект во современите текови на маркетингот и менаџментот и не треба да биде маргинализиран, туку напротив издигнат на највисоко можно ниво. Од гледна точка на туристичкиот развој, потребно е организациите да се стремат кон обезбедување на квалитетна туристичка услуга во целост, бидејќи на таков начин се обезбедуваат оптимално задоволство на туристите (Unković, Zečević 2004).

Поимот квалитет има латинско потекло и означува суштината на својството, особина, вредност, добродел (Микуновиќ 1990). Дефинирањето на поимот квалитет е особено тешко поради природата на услужната дејност, па така дефиницијата за квалитет може да варира во различни ситуации и кај различни личности (Brown et al, 1991). Во туризмот и угостителството, услугите се „неделиви“, односно туристичките услуги не можат да бидат произведени на едно место, а транспортирани, понудени и консумирани на друго место (Kandampulli et al, 2001). Квалитетот на хотелските услуги може да се дефинира како својства кои ги задоволуваат потребите и очекувањата на корисниците на услугите, каде клиентот е тој кој ја дава конечната оценка за степенот на оствареното задоволство (Barjaktarović 2013). Според Čačić (2010),





квалитетот на услугите претставува севкупност од допирливи и недопирливи својства на хотелските услуги кои се пружаат на гостите и на чија основа се воспоставува интерперсонален однос со нив и се исполнуваат нивните потреби и очекувања.

Квалитетот на туристичките услуги се оценува при нивното користење/пружање и клиентот е во можност да го процени степенот на квалитет преку неговото задоволство, односно доминантен е аспектот на потрошувачот. Утврдувањето на квалитетот на услугите во туризмот од гледна точка на потрошувачот се врши со помош на насоки за квалитет. Голем број на автори кои работат на ова поле одвојуваат пет основни насоки на кои го базираат оценувањето на услугата и нејзиниот квалитет во туризмот преку SERVQUAL моделот. Петте насоки на овој модел се следните (Laws 2004):

Опиливост – која подразбира физичка компонента на услугата, како што е изгледот на собата во хотелот и се во нејзе што може да се види, допре и користи.

Доверба – што подразбира константност во давањето на услугите. Добивајќи ја довербата на потрошувачот е клучна во сите организации, а најмногу е изразена во туристичкиот сектор. Способноста на давателот на услуга да го задоволи и добие довербата на потрошувачите е од витално значење на перцепцијата за квалитет. Организацијата е потребно да пружи квалитетна услуга „првиот пат“ и секој следен со ист или подобар квалитет за иста цена стекнувајќи висока репутација и имиџ. Токму довербата се стекнува кога ветеното ќе биде исполнето и клиентите ја добиваат перцепцијата дека некој вистински се грижи за нив и нивните добра.

Реакција – се однесува на персоналот и нивната спремност да ја пружи услугата на вистински начин, нивната спремност да изреагираат на потребите ид потрошувачот и ја пружат потребната услуга на време.

Стручност/сигурност – се однесува на стручноста и знаењето на персоналот кои кај потрошувачот создаваат дека на организацијата може да и се верува и има голем имиџ.

Сочувствување – се однесува на грижа околу сочувствувањата на другите со нивните дополнителни потреби и барања (се мисли на потрошувачите).

Компаниите во хотелската индустрија со цел да можат да бидат конкурентни и да ги задоволат специфичните барања на туристите, мора да понудат квалитетни услуги (Житошански 2014). При анализа на мерење на квалитетот на услугите потребно е да се споменат и нивоата на кои може да се измери квалитетот. Карактеристика на услугите е тоа што немаат многу видливи перформанси, па поради тоа не може да се оценат стандардните перформанси за квалитет. Но сепак, компаниите кои се посветени на квалитет треба да овозможат три нивоа на квалитет и тоа (Илиеска 2009): организациско ниво, процесно ниво и оперативно ниво. При анализа на мерење на квалитетот на услугите потребно е да се спомне и начинот на кој може да се измери квалитетот, иако карактеристика на услугите е тоа што немаат многу видливи перформанси па поради тоа не може да се оценат перформансите за квалитет. Сепак, во процесот на мерење на услугите се создаваат неколку разлики помеѓу некои димензии. Поексплицитно претставување на овие разлики кои се суштински во мерењето на квалитетот на услугите е прикажано на слика 1, која го прикажува нивното меѓусебно влијание и интеракција во насока на подобрување на односите меѓу компанијата и клиентите.



Слика 1 Концептуален модел за квалитетот на услугите (Илиеска 2009)

Разлика (gap1) – каде очекувањето на корисникот управува со перцепцијата на разликата, односно менаџментот може да има различни перцепции за тоа што корисникот очекува. Тоа бара соодветен менаџмент-процес и истражување на пазарот.

Разлика (gap2) – претставува разлика во спецификацијата на квалитетот на услугата. Притоа, менаџментот е овластен да го претвори очекувањето на корисникот во спецификациите на квалитетот на услугата. Оваа разлика е во релација со дизајнот на услугата.

Разлика (gap3) – претставува разлика во доставувањето на услугата, а самата реализација на доставување на услугата не гарантира висок квалитет на доставувањето или перформансите на услугата. Причина за тоа е недостаток од соодветна поддршка од фронталниот персонал и негова варијабилност, проблеми во процесот на доставување и сл.

Разлика (gap4) – се однесува на разликата во екстерната комуникација. Притоа, очекувањата на корисникот се прикриени со екстерната комуникација со услужната компанија.

Разлика (gap5) – претставува разлика меѓу очекуваната услуга и перципираната услуга. Притоа, перципираниот квалитет зависи од големината и насоката на разликата. Оваа разлика исто така зависи и од примената на маркетингот.

Република Македонија е земја со одлична географска местоположба и клима погодна за туризам. Историското и културното наследство, многубројните археолошки наоѓалишта и еколошки чистите предели, убавите пејсажи, националната кујна и вино ја прават атрактивна дестинација, која нуди добра храна и убавата и недопрена природа. На развојот на туризмот, како една особено важна дејност во Република Македонија, се посветува особено внимание преку креирање на политики и мерки за најдобро искористување на сите потенцијали на туризмот и за негова успешна промоција. Овие мерки доведуваат до постојан пораст на бројот на странските туристи и остварените ноќевања кои го сочинуваат најголемиот процент од клиентите во хотелите со пет ѕвезди.



Извор ДЗС (2016) Туризам во Република Македонија, 2011-2015, Скопје, ДЗС.

Бројот на странски туристи кои ја посетиле Република Македонија во последниот десетгодишен период (2005-2015) во континуитет бележи пораст и за овој период е пораснат за 146,2%. Бројот на странските туристи во земјата во 2005 год. изнесувал 197216, а во 2015 год. 485530.



Извор ДЗС (2016) Туризам во Република Македонија, 2011-2015, Скопје, ДЗС

Во истиот десетгодишен период се бележи и зголемување на бројот на остварените ноќевања на странските туристи од 134%. Бројот на остварените ноќевања од страна на странските туристи во земјата во 2005 год. изнесувал 442988, а во 2015 год. 1036383.

## МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Целта на овој труд е да биде направено истражување поврзано со квалитетот на услугите во хотелите со пет ѕвезди во Република Македонија. За потребите на трудот беше направено експлораторно (квалитативно) истражување, кое допринесе за добивање увид во суштината на проблемот со цел подобро да се разбере квалитетот на услугите во туризмот. Експлораторните



истражувања во најголема мерка спаѓаат во категоријата истражувања кои резултираат со описни резултати (Будиноски 2010). Дел од истражувањето се состои во собирање на соодветна и релевантна литература и користење на секундарни извори на податоци.

Користејќи го интернетот како алатка, од веб страната booking.com беа добиени информациите кои подоцна се табеларно претставени и анализирани. Исто така, неколку неформални и неструктурирани интервјуа беа спроведени со менаџери во хотели со пет звезди во Република Македонија, како би се добиле информации од „прва рака“ поврзани со истражуваната проблематика. Основниот метод кој е користен во истражувањето е анализа на содржината (Ritchie et al., 2005). Анализа на содржината е истражувачка метода која се користи за систематска оценка на содржината на појавата која се истражува, во нашиот случај содржината на коментарите на клиентите во хотелите со пет звезди во Република Македонија.

Истражувањата на постоечката литература поврзана со оваа проблематика, покажаа дека постојат поголем број публикации поврзани со темата квалитет на услугите во хотелиерството преку оценка од страна на клиентите користејќи интернет страни (Giannakos et al, 2012; Whitehead 2011; Tefera, Govender 2015; Thanh 2015; Levy et al, 2013; Mazumder, Hasan 2014; Floris, Campagna 2014; Tuominen 2010; Agheorghiesei, Ineson 2011; Ogut, Cezar 2012; UNWTO 2014).

## РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

Во Република Македонија, Министерството за економија (Сектор за туризам и угостителство) води Регистар на категоризирани хотели. Категоризацијата на хотелите ја спроведува истата институција согласно Правилник за услови за категоризација на објектите за вршење на угостителска кој е усвоен во 2013 год. Според прегледот на категоризирани хотели од 29.02.2016 год., во Република Македонија има шестнаесет хотели со пет звезди.

Прегледот на квалитетот на услугите на хотелите со пет звезди во Република Македонија го извршивме според 3825 коментари на booking.com и оценките дадени од клиентите кои престојувале во овие објекти. Критериумите кои се земени предвид се однесуваат на следното: чистота, комфорт, локација, објект, персонал, вредност за цената и бесплатен интернет.



Табела 2 Преглед на квалитет на услугите во хотелите со пет ѕвезди во Република Македонија според коментарите на клиентите кои престојувале во нив

Категоризирани хотели со 5*	Чистота	Конфорт	Локација	Објект	Персонал	Вредност за цената	Free WiFi	Просечна оценка	Коментари
Хит казино	10	10	9,5	9,2	9,7	9,7	10	9,5	60
Фламинго	9,3	9,7	8,7	9,3	9,1	9,2	9,1	9,2	387
Аполонија	9,4	9,6	8,7	9,3	9,1	9,2	9,2	9,2	305
Принцес	9,4	9,6	8,7	9,3	9	9,2	9	9,2	315
Гардениа	9,5	9,5	8,3	9	9,1	9,2	8,3	9,1	314
Холидеј Ин	9	8,9	9,4	8,5	8,8	7,9	10	8,8	47
Буши	8,8	8,5	8,8	8,5	8,9	8,4	8,9	8,7	884
Горица	8,4	8,2	9,4	8	8,9	8,4	7,4	8,6	149
Аурора ресорт и спа	9	9	9,2	8,3	8,4	7,9	7,7	8,6	161
Александар Палас	8,7	8,7	8,1	8,5	8,8	8,2	7,4	8,5	152
ТЦЦ Гранд Плаза	8,5	8,7	7,4	8,4	8,2	8,3	8,9	8,2	161
Стоун Бриџ	7,8	7,8	9,4	7,4	8,4	7,6	8,3	8,1	314
Арка	7,9	7,8	7,9	7,5	8,5	7,4	8,1	7,9	118
Радика	8	8,5	8,3	7,5	7,9	6,9	8,4	7,9	181
Изгрев	7,9	8,2	8	8	7,5	7,1	6,9	7,8	186
Њу Стар	6,4	8,1	5,6	7,8	9,1	7	8,2	7,3	91
Вкупно	138	140,8	135,4	134,5	139,4	131,6	135,8	136,6	3825
Просечна Оценка	8,6	8,8	8,5	8,4	8,7	8,2	8,4	8,5	/

Извор [www.booking.com](http://www.booking.com)

Оценувањето на шеснаесетте хотели со пет ѕвезди се одвива директно од клиентите кои престојувале во хотелот и нивните очекувања и добиените услуги. Оценувањето се рангира од најниска оцена 1 до највисока оцена 10 на следниот начин: од 1-3 се оценува со „Многу лошо“, 3-5 се оценува „Лошо“, потоа 5-7 се оценува „Добро“, 7-9 „Многу добро“ и 9+ се оценува со „Одлично“. Оценувањето се одвива според седумте критериуми за секој хотел, односно: чистота, комфорт, локација, објект, персонал, вредност за цената и интернет, а потоа, како збир од овие оценки се формира крајната оценка на хотелот која се генерира на светски познатата on-line платформа booking.com

Овие критериуми, според клиентите односно туристите се најзначајни за да се одлучат во кој хотел ќе престојуваат или направат резервација. Перцепцијата на клиентите се запишува дополнително во коментарот кој се остава после оценувањето на одредените критериуми за секој хотел и претставува значаен показател за менаџментот на секој хотел во однос на насоките кои се потребни за подобрување и споредувањето конкуренцијата.

Рангирањето на шеснаесетте хотели со пет ѕвездиво Република Македонија, кои по сите седум критериуми добиле 3825 коментари на клиенти кои престојувале во нив според табелата



2, се движат во рамките на „Многу добро“ од 7-9 односно, најниска оцена е 8,2 до највисока оцена 8,8. Овој податок ни укажува на потребата од континуирано подобрување според перцепцијата и очекувањата на клиентите за хотели од пет ѕвезди.

Резултатите од анализата на коментарите на клиентите во хотелите со пет ѕвезди во Република Македонија е следната: Чистотата во хотелите е оценета со 8,6; Конфортот на хотелите ја има добиено највисоката просечна оценка од 8,8; оценката за локацијата е 8,5; објектите се оценети со 8,4; персоналот со 8,7. Најниската просечна оценка е добиена за „Вредноста на цената“ од 8,2 што укажува на неконкурентноста на хотелите со цените во регионот и пошироко, што резултира со потребата менаџерите да изработат политика на цени, конкурентни пакети од услуги и др.

## ЗАКЛУЧОК

Меѓународниот туризам во светски рамки бележи константен пораст, пораст кој според предвидувањата ќе се задржи и во иднина, а патувањата и туризмот се во нераскинлива врска со хотелиерството. Појавата на хотелиерството ја пронаоѓаме во древноста, но модерните хотели какви што ги познаваме денес својот развој го доживуваат во почетокот на XIX век, а кај нас кон крајот на овој век. Во Република Македонија, во моментот на пишувањето на трудот постојат 16 хотели со пет ѕвезди. Нивното рангирање го направивме за да го утврдиме квалитетот на услугите, според коментарите на клиентите кои веќе престојувале во нив преземени од booking.com. Во услови на пазарна неизвесност и хиперконкурентност на туристичкиот глобален пазар квалитетот се наметнува како еден од главните фактори за привлекување и задржување на довербата кај клиентите, што овозможува зголемување на профитабилноста, раст и развој на хотелите. Применувањето на стандардите за квалитет и поставување на високи критериуми во ова поле на хотелите им овозможува наметнување на нови повисоки стандарди (Total Quality Management) за привлекување на поголем број клиенти.

Квалитетот на услугите на хотелите со пет ѕвезди во Република Македонија, според податоците кои можевме да ги анализираме од вкупно 3825 коментари и оценување на on-line платформата booking.com, недостасуваат стандарди за управување на квалитетот и континуирано нивно подобрување. Управувањето со квалитетот и високата неконкурентна цена (резултати од оценување со најслаба отценка 8,2) според категоризацијата е една од најслабите елементи на македонските хотелиаде е потребно повеќе да се вложи за надградување и зајакнување на хотелската дејност.

Едукација и доусовршувањето на персоналот, сигурноста на клиентите, нормирање и задржување на квалитетот на храната, соодветни цени, почитување на клиентите, доверливост, одговорност и сигурност се почетните елементи на кои треба да се обрне внимание. Воведувањето на нови содржини во понудата на хотелите со пет ѕвезди во Република Македонија како ол инклузив, викенд цени, пакети за различни таргетирани клиенти, реклама, збогатување на дополнителните услуги ќе овозможи подобрување на нивното работење, привлекување на поголем број на клиенти проширувајќи го туристичкиот пазарен сегмент. На овој начин македонските хотели ќе се приближат со понудите од регионот и ќе станат конкурентни на регионалниот и светскиот пазар оправдувајќи ги очекувањата на клиентите и продолжувајќи го престојот на клиентите.



## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Agheorghiesei, T, Ineson, E, (2011) The impact of online booking systems on customer loyalty in Romania, *Revista de turism*, N11
2. Bardi, J, (2007) *Hotel front office management*, New Jersey, John Wiley and Sons.
3. Barjaktarović, D, (2013) *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd, Singidunum.
4. Brown, S, Gummesson, E, Edvardsson, B, Gustavsson, B (eds) 1991 *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, New York, Lexington Books.
5. Buhalis, D, (2003) *ETourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*, Essex, Pearson Education Limited.
6. Čačić, K, (2010) *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd, Singidunum.
7. Floris, R, Campagna, F, (2014) Social Media Data in Tourism Planning: Analysing Tourists' Satisfaction in Space and Time, *Proceedings REAL CORP Tagungsband 21-23 May*, Vienna, Austria.
8. Giannakos, N, Pateli, A, Pappas, I (2012) Investigation of the hotel customers perceptions: A study based on user-generated content of online booking platforms, 2nd *Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference (2nd AHTMM Conference)*, Corfu, Greece.
9. Goeldner, C, Ritchie, B, (2009) *Tourism: principles, practices, philosophies*, New Jersey, John Wiley and Sons.
10. Inversini, A, Masiero, L, (2014) Selling rooms online: The use of social media and onlinetravel agents. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 272-292.
11. Ivanova, M, Ivanov, S, Magnini, V (eds) 2016 *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, New York, Routledge.
12. Kadampulli, J, Mok, C, Sparks, B (eds) 2001 *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*, New York, Routledge.
13. Laws, E, (2004) *Improving Tourism and Hospitality Services*, Oxon, CABI Publishing.
14. Levy, S, Duan, W, Boo, S, (2013) An Analysis of One-Star Online Reviews and Responses in the Washington, D.C., Lodging Market, *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1) 49–63.
15. Mazumder, S, Hasan, R, (2014) Measuring Service Quality and Customer Satisfaction of the Hotels in Bangladesh: A Study on National and International Hotel Guest, *Journal of Tourism and Hospitality Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 95-111.
16. Medlik, S, Ingram, H, (2000) *The business of hotels*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
17. Ogut, H, Cezar, A, (2012) The Factors Affecting Writing Reviews in Hotel Websites, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, 980 – 986.
18. Pizam, A, (ed) 2005 *International encyclopedia of hospitality management*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
19. Ritchie, B, Burns, P, Palmer, C (eds) 2005 *Tourism research methods: Integrating theory with practice*, Oxfordshire, CAB International.
20. Sherman, R, (2007) *Class acts: service and inequality in luxury hotels*, Berkley, University of California Press.
21. Tefera, O, Govender, K, (2015) Hotel Grading, Service Quality, Satisfaction and Loyalty – Proposing a Theoretical Model and Relationship, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* Vol. 4 (Special edition).
22. Thanh, LM (2015) Building Trust on the Online Review Site of Trip Advisor: The Cases of Top Ranked Hotels in Ho Chi Minh City, Vietnam, *Global Review of Research in Tourism, Hospitality and Leisure Management*, Vol: 1 Issue: 2.
23. Tuominen, P, (2010) The Influence of TripAdvisor Consumer-Generated Travel Reviews on Hotel Performance, 19th *Annual Frontiers in Service Conference*, June 10-13, Karlstad, Sweden.





24. Unkovič, S, Zečević, B, (2004) *Ekonomika u Turizmu*, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beograd.
25. UNWTO (2014) *Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems – An Integrated Approach*, UNWTO, Madrid.
26. UNWTO (2016) *Tourism Highlights 2016 Edition*, UNWTO, Madrid.
27. Whitehead, L, (2011) Identifying future research opportunities in online consumer reviews: the case study of TripAdvisor, *International Journal of Technology Marketing*, 6(4), 341-354.
28. Будиноски, М, (2010) Истражување на туристичкиот пазар, Скопје, УТМС.
29. Бъчваров, М, Тончев, Ц, (1996) *Основи на туризъма*, Тилия, София.
30. ДЗС (2016) *Туризам во Република Македонија, 2011-2015*, Скопје, ДЗС.
31. Житошански, Љ, (2014) Квалитетот на услугите во хотелската индустрија како фактор за лојалност на клиентите, Битола, УКЛО.
32. Илиеска, К, (2009) *Маркетинг на услуги*, Битола, Киро Дандаро.
33. Микуновиќ, Љ, (1990) *Современ лексикон на странски зборови и изрази*, Скопје, Наша Книга.
34. Стамов, С, Алексиева, Ы, (2006) *Хотелиерство*, Кота, Пловдив.
35. Ташков, Н, Методијески, Д, (2012) *Хотелиерство*, УГД, Штип.





ISBN 978-608-4729-06-8